



Karlstad Business School
Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Linnea Harefjord

Så upplever projektdeltagare inom offentlig sektor sin motivation

En kvalitativ studie

Project members Experiences of Motivation within Public Sector

A qualitative study

Projektledning
D-uppsats

Termin: VT-19
Handledare: Henrik Bergman

Sammanfattning

Studien syftar till att undersöka hur projektdeltagare inom offentlig sektor upplever sin motivation. Studien tillför kunskap som dels offentliga verksamheter där projekt förekommer och dels projektledare kan ha nytta av för att lyckas motivera projektdeltagare. För att undersöka syftet har den kvalitativa metoden semistrukturerade intervjuer tillämpats. Intervjumaterialet analyserades genom tematisk analys och resulterade i fyra teman som ger en god bild av hur projektdeltagare inom offentlig sektor upplever sin motivation. Projektdeltagarna upplever att de blir motiverade av att känna att de gör någonting bra för andra. De menar att de arbetar inom offentlig sektor för att de bidrar till en slags nytta för medborgarna eller den egna verksamheten. De blir motiverade av att känna att det finns ett stöd och en trygghet i organisationen och att de oftast har en tydlig roll i de projekten de deltar i. Vidare visade det sig att det de upplever som mindre motiverande är den ständiga kampen att projekten ska fungera och ge resultat samtidigt som också linjeverksamheten måste fungera och det är svårt för en projektdeltagare att få tiden att räcka till. Vad som framkommit i studien är att samtidigt som det finns flera faktorer som projektledaren kan bidra med för att motivera projektdeltagarna så finns det också faktorer kopplat till styrningen av organisationen och projekten i den som har effekt på motivationen.

Nyckelord: Projekt, offentlig sektor, motivation, motivationshämmande, Self Determination Theory (SDT).

Abstract

The purpose of this study is to examine how project members within public sector tends to experience their motivation. The study adds to the existing body of knowledge within the area. Knowledge that is of value to both project leaders and the public organizations they work for in order to succeed in motivating project members. To examine the purpose the qualitative method semi structured interviews was applied on a targeted sample population which was strategically selected. The interviews were analyzed by thematic analysis. The result provides a depiction of how project members within public sector tends to experience their motivation. They experience motivation from feeling that what they do is for the sake of others as well as from feeling that the environment is supportive and that their role in the project is clear. Furthermore, the study shows that project members experience a decrease in their motivation from feeling that time is not enough. The study shows that meanwhile there are several factors that project leaders can do to contribute to the motivation of project members, there is also factors related to the governance of the organization that has an effect on project members motivation.

Key words: Project, public sector, motivation, Self Determination Theory (SDT).

Förord

Jag vill tacka alla de som ställt upp för intervju och mina handledare som gjort denna studie möjlig.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte.....	3
1.2 Frågeställning	4
2. Metod	5
2.1 Deltagare.....	5
2.2 Genomförande	5
2.3 Databearbetning.....	6
2.4 Tillförlitlighet och validitet.....	7
2.5 Etiska överväganden.....	8
3. Resultat	9
3.1 Det jag gör har betydelse för någon annan	9
3.2 Jag upplever <i>Vi-känsla</i>	11
3.3 Jag får förtroende för att jag är kompetent	12
3.4 Organisationens trögrörlighet är hämmande.....	14
4. Diskussion	16
4.1 Sammanfattning och vidare forskning.....	19

1. Inledning

I takt med att arbetslivet har förändrats har även synen på vad som motiverar människor förändrats (Amabile & Kramer 2007, 2010). Tidigare har fokus bland annat varit belöningar, förmåner och social status (Amabile & Kramer 2007, 2010). Vill man få sig själv eller någon annan att åstadkomma någonting så behöver den grundläggande frågan om vad som motiverar en besvaras (Amabile & Kramer 2007, 2010). Ju större krav arbetet ställer på människor desto viktigare är det att de känner sig motiverade (Amabile & Kramer 2007).

Projekt har blivit en alltmer vanlig förekommande arbetsform inom organisationer i både privat och offentlig sektor (Fred 2018). Något som utmärker denna arbetsform är att den ofta innebär en ny miljö för de som deltar i projektet (Packendorff 2003). Dessutom är det inte ovanligt med tidspress, att målet kan vara osäkert, tillgången till resurser kan vara begränsad och det krävs att man som individ kan anpassa sig till arbetet som projektet kräver men också till den nya miljö och grupp man ska arbeta i (Hällgren 2010; Packendorff 2003).

Offentlig sektor är ett vitt begrepp men kan beskrivas som politikerstyrd verksamhet som syftar till att tillgodose individuella och kollektiva behov (Fryer et al. 2017). När det gäller kommuner ställs även genom kommunallagen krav på en god ekonomisk hushållning där en årlig budget ska upprättas där intäkterna överstiger kostnaderna. Detta kan innebära att projekt inom offentlig sektor har andra utmaningar än projekt inom privat sektor där det primära syftet vanligtvis är att vara vinstdrivande genom att tillgodose efterfrågan på olika varor och tjänster (Fryer et al. 2017). Det faktum att offentligt ägda verksamheter kan betraktas som stabilare än privat ägda kan innebära att riskaverta personer är överrepresenterade inom offentlig sektor (Rashid & Rashid 2012). Riskaverta personer kan antas vara mer intresserade av stabila anställningar och mindre intresserade av innovation och utmaningar (Rashid & Rashid 2012). Det kan därför finnas skillnader i arbetskulturen sektorerna emellan vilket innebär att det kan finnas andra faktorer som påverkar motivationen för projektdeltagare inom offentlig sektor.

Genom att undersöka hur projektdeltagare inom offentlig sektor upplever sin drivkraft ämnar denna studie att visa vad projektdeltagare inom offentlig sektor blir

motiverade av på sitt arbete och på så sätt tillföra ny kunskap som projektledare kan använda för att motivera sina projektdeltagare.

Det finns tidigare forskning som gör gällande att det existerar skillnader i arbetskultur mellan privat och offentlig sektor (Rashid & Rashid 2012; Goulet & Frank 2002) men som inte fokuserat specifikt på projektmiljön. Rashid & Rashid (2012) fann till exempel att anställda inom offentlig sektor fäster en något mindre betydelse vid monetär ersättning för utfört arbete. Vidare nämner Rashid & Rashid (2012) andra studier som menar att anställda inom offentlig sektor i högre utsträckning motiveras av jobbets innehåll. Att det finns möjlighet till personlig utveckling, att de får känna uppskattning och att jobbet är intressant. Studien bekräftar också att anställda inom offentlig sektor värderar en stöttande omgivning och balans mellan privat- och arbetsliv högt (Rashid & Rashid 2012).

Dev & Gupta (2010) förklarar att ett projekts framgång är beroende av de individer som deltar i projektet. Det är individerna som deltar i projektet som utgör projektets framgångsfaktorer och för att individerna ska kunna utföra ett bra arbete i projekt behöver de känna sig motiverade till att utföra det arbete som projektet kräver. Ett projekt har alltid en projektledare vars primära uppgift är att se till att projektets mål uppnås (Hällgren 2010). Det är därför viktigt att projektledaren lyckas motivera projektdeltagarna så att de presterar efter bästa förmåga (Andersen 2016). Gällstedt (2003) menar vidare att projekt fungerar effektivt när de som deltar i projektet är positivt inställda till de utmaningar som arbetet i projektform kan innebära. Det finns tidigare forskning om motivation både ur ett ledar- och ett deltagarperspektiv (Amabile & Kramer 2007, 2010; Ryan & Deci 2000; Gagné & Deci 2005). Amabile & Kramer (2007) genomförde en omfattande studie där de lät arbetare föra e-dagbok runt sin arbetsdag och motivation och kom fram till att det viktigaste är att ledare faciliterar progress och stödjer medarbetarna. Amabile & Kramer (2007) menar att ingenting är lika motiverande som att göra framsteg i meningsfullt arbete och att ingenting dödar motivationen lika snabbt som bakslag i arbetet. När de sedan lät ledare från ett antal företag rangordna fem faktorer utifrån dess effekt på motivation var det endast fem procent som rankade progress som den viktigaste faktorn för att motivera individer (Amabile & Kramer 2010). Amabile & Kramers (2007, 2010) studier visar att de råder skillnader i hur medarbetare och ledare upplever och prioriterar motivation.

För att undersöka hur projektdeltagare upplever motivation i projekt i offentlig sektor har studien bland annat utgått från motivationsteorin Self Determination Theory (SDT) (Deci & Ryan 2000) för att kunna identifiera olika motivationsfaktorer i materialet från intervjuerna.

Deci & Ryan (2000) menar att det finns tre grundläggande psykologiska behov för att människan ska känna motivation; människan behöver känna kompetens – att uppleva och kunna producera något; självbestämmande – att man som individ ska kunna styra över och påverka sin egen situation; och samhörighet – att känna och uppleva tillhörighet med andra.

Enligt Deci & Ryan (2000) söker sig människor till tillfällen och miljöer där de kan uppleva dessa tre behov. Vad gäller behovet kompetens söker de sig till aktiviteter där de kan uppleva stimulans, utmaningar och saker som de tycker är intressanta. Vidare hänger dessa tre behov ihop och för att kunna uppleva ovanstående behov behöver de uppleva självbestämmande menar Deci & Ryan (2000). Människor upplever självbestämmande när de kan styra över sin situation själva och strävar mot ett mål för att de själva valt det – det är ingen yttre faktor som påverkar dem dit.

Det sista och tredje behovet, samhörighet, innebär att människor behöver samhörigheten med andra människor för att känna sig självbestämmande. I grupper där de känner sig trygga kan de bättre uppleva och uttrycka sin egen vilja av att vara där (Deci & Ryan 2000).

Dessa tre psykologiska grundbehov söker människan ständigt efter och upplevelsen av dem påverkas av förståelsen av den aktuella situationen (Ryan & Deci 2000).

Ryan & Deci (2000) talar om resultatinriktad motivation som innebär att det är resultatet som är målet och därmed ligger motivationen i att nå målet. De talar även om aktivitetsinriktad motivation där det är själva aktiviteten i sig som motiverar och målet är inte lika viktigt.

1.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur projektdeltagare inom offentlig sektor upplever sin motivation.

1.2 Frågeställning

Hur upplever projektdeltagare inom offentlig sektor sin motivation?

2. Metod

För denna studie kommer den kvalitativa metoden intervju användas för att kunna besvara forskningsfrågan och uppnå dess syfte.

Hayes (2000) beskriver att vid utförandet av en intervju så besvarar respondenten en uppsättning frågor som intervjuaren ställer. Denna kvalitativa metod lämpar sig bättre för denna studie än till exempel en kvantitativ metod som enkät då det är projektdeltagarnas åsikter, tankar och upplevelser kring motivation i projekt som studien vill fånga (Hayes 2000). Bryman (2012) förespråkar också metoden för att kunna använda respondenternas tidigare erfarenheter. Metoden som tillämpas är av deduktiv karaktär med SDT som utgångspunkt för analys då studien grundar sig i tidigare forskning och teori (Hayes 2000).

2.1 Deltagare

Urvalet för studien består av 10 projektdeltagare inom offentlig sektor som deltagit som projektdeltagare i fler än ett projekt. Projektdeltagarna som deltagit i studien arbetar på olika offentliga förvaltningar i Karlstad. Ett större urval hade varit önskvärt men på grund av de tidsramar studien har att förhålla sig till har ett större urval inte bedömts vara möjligt. Att de som intervjuas har lång erfarenhet av att arbeta i projekt är nödvändigt då de antas ha en bättre uppfattning om vad som motiverar dem. Detta innebär att det kommer ge mer användbara data för en senare analys än om de nyligen börjat arbeta i ett projekt och inte har så stor erfarenhet. De inklusionskriterier som behövde vara uppfyllda för att delta i studien var alltså att personen i fråga arbetar i offentlig sektor i Karlstad och har arbetat i fler än ett projekt.

2.2 Genomförande

För att hitta respondenter till studien kontaktades olika huvudpersoner, såsom chefer eller projektledare inom offentliga förvaltningar. I detta skede fick de endast en förfrågan om de hade några tänkbara respondenter.

Respondenterna som deltagit i studien kontaktades via mail och telefon innan utförandet. Varje respondent fick ett mail där studien presenterades och en förfrågan om de ville delta tillsammans med bifogat introduktionsbrev (se bilaga 1). I introduktionsbrevet beskrevs studiens syfte och vilka inklusionskriterier som

behövde vara uppfyllda för att medverka i intervjun. Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av en mobiltelefon.

Semistrukturerade intervjuer har använts för att samla in data. Intervjuerna ägde rum avskilt och ostört på varje respondents kontor i en möteslokal. Varje intervju inleddes med en presentation av mig som intervjuare och vad studiens syfte var för att påminna respondenten vad deltagandet i intervjun innebar. Respondenten informerades även om sina rättigheter och att intervjun kommer att spelas in. Varje respondent fick skriva på en samtyckesblankett (se bilaga 2) för att få ett skriftligt godkännande på att kunna spela in intervjun och använda intervjumaterialet.

Alla intervjuer har utgått från en intervjuguide som utformats efter studiens frågeställning. Intervjuguiden (se bilaga 3) innehåller bakgrundsfrågor och huvudfrågor där respondenten först får besvara ett antal frågor som behandlar respondentens bakgrund i projekt och vad det är för typ av organisation som respondenten arbetar i. Intervjuguiden går över till ett antal huvudfrågor som behandlar respondentens upplevelser i projekt där respondenten får berätta om ett projekt som gett en positiv upplevelse och haft god progress från början till slut. Det ger respondenten möjlighet att komma ihåg minnet på ett bättre sätt enligt Thomsen & Birkmann (2009) och kan liknas med uppvärmning inom idrott.

Vidare innehåller intervjuguiden frågor som angår respondentens upplevelser kring motivation – vad som vart bra men också vad som vart jobbigt, vilka faktorer det beror på och vad respondenten anser om projektledarens roll när det kommer till motivation.

Intervjuerna avslutades med att de blev tillfrågade om det var något de ville tillägga för att sedan tacka så mycket för deras deltagande. Varje intervju tog mellan 30 - 40 minuter.

2.3 Databearbetning

Analysmetoden som använts för studien är en tematisk analysmetod enligt Hayes (2000) modell. Den tematiska analysmetoden innebär att teman har identifierats i det transkriberade materialet från intervjuerna (Hayes 2000).

Bearbetningen började med att varje intervju transkriberades kontinuerligt vartefter de slutfördes för att intervjun fortfarande skulle finnas färskt i minnet och på så sätt

minska risken att missa viktiga delar i intervjumaterialet. Transkriberingarna lästes igenom flera gånger för att inte gå miste om något och för att bekanta sig ordentligt med materialet.

För att fånga faktorer om motivation har Ryan & Decis (2000) motivationsteori SDT använts för att kunna identifiera teman. Under analysen söktes efter ord som gick att relatera till kompetens, självbestämmande och samhörighet. Respondenten har antingen nämnt orden själv eller nämnt andra ord eller meningar som kunnat kopplas till SDT. Således har även sådant kodats som lästs mellan raderna för att få fram vad respondenterna verkligen menar. Analysen gjordes inte endast utifrån motivationsteorin SDT utan ord eller meningar som återkom av fler respondenter eller som kunde kopplas till annan upplevelse kunde också skapa teman om de ansågs ha betydelse för frågeställningen.

Varje iakttagelse från genomläsningen av materialet skrevs ned i marginalen i dokumentet. För att sedan kunna se de olika sambanden som framkom under analyseringen färgkodades det som markerats i texten där sådant som hörde ihop fick samma färg, för att tydligare se hur olika teman började framträda (Hayes 2000). När alla intervjuer var analyserade och färgkodade kunde teman konstrueras. Allt transkriberat material lästes igenom ytterligare en gång för att se så inget var förbiset.

2.4 Tillförlitlighet och validitet

Vid kvalitativ intervju som metod finns risk för att respondenterna svarar subjektivt på de frågor som ställs menar Hayes (2000). Denna risk har förebyggts genom att innan utföra en pilotintervju som spelades in och lyssnades av för att säkerställa att frågorna som ställs är begripliga men också för att säkerställa att frågorna inte är ledande på något sätt. Pilotintervjun genomfördes också för att öka intervjuarens erfarenhet (Roulston et al. 2003).

En annan faktor som kan diskuteras är huruvida antalet respondenter är tillräckligt för att uppnå bra kvalitet. För denna studie har 10 respondenter intervjuats. Efter ett antal genomförda intervjuer återkom liknande teman och Guest et al. (2006) menar att detta är ett tecken på vad som kallas för teoretisk mättnad.

Enligt Bryman (2012) är det viktigt att de personer som deltar i intervjun skyddas och därför har respondenterna i studien inte presenterats vid vare sig namn eller på annat sätt som kan härledas tillbaka till dem. Att säkerställa respondentens integritet är också ett sätt att förebygga att respondenten inte ska svara oärligt på frågorna (Bryman 2012).

Som nämnts tidigare har också en intervjuguide (se bilaga 3) utformats för att ge varje respondent samma förutsättningar genom att utgå från samma frågor.

2.5 Etiska överväganden

Vetenskapsrådet (2002) har fyra olika forskningsetiska principer som forskare bör förhålla sig till vid utförande av forskning. Dessa principer är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Denna studie utgår från ett etiskt förhållningssätt enligt de forskningsetiska principer som Vetenskapsrådet (2002) föreslår vad gäller de personer som kommer intervjuas och det material som kommer samlas in och hanteras.

För att ta hänsyn till de fyra principer som Vetenskapsrådet (2002) nämner så har alla respondenter informerats om vem jag är som ska utföra intervjuerna och vad syftet med forskningen är. Varje respondent har fått fylla i samtycke till deltagande i intervjun. Respondenterna har också informerats om att intervjun spelas in, att ljudupptagningarna och personuppgifterna som lämnas är sekretessbelagda och att de endast behandlas av mig som forskare och min handledare (Vetenskapsrådet 2002).

De offentliga förvaltningar som intervjuerna utförts på omnämns inte vid namn för att skydda de respondenter som deltagit i studien och för att öka chansen till ärliga svar.

3. Resultat

Denna studie har undersökt hur projektdeltagare upplever sin motivation i projekt inom offentlig sektor. Det analyserade intervjumaterialet resulterade i fyra teman, vilka beskrivs nedan, som ger en god bild av hur projektdeltagare inom offentlig sektor upplever sin motivation.

3.1 Det jag gör har betydelse för någon annan

Det första temat som identifierades genom analysen av materialet är att de flesta respondenterna på ett eller annat sätt tog upp att de arbetar inom offentlig sektor för att de känner att de projekt de är med i gör nytta för andra. De förklarar att nyttan blir en slags drivkraft för att komma framåt i arbetet. Det kan antingen vara medborgarna det handlar om eller den egna verksamheten – att ett projektmål är att ett arbetssätt ska bli bättre och medföra mindre arbete för de som ska använda slutprodukten till exempel.

En respondent förklarar att hen känner att det finns en mening med det hen gör: *”Jag upplever att jag är i ett sammanhang. Även om jag gör en liten bit eller en stor bit, så hänger ihop med något som också har betydelse för någon. Jag upplever att det jag gör har någon nytta.”* Precis som föregående beskriver en respondent det på ett väldigt målande sätt:

[...] man inser ganska snabbt efter man har börjat att medborgarna är ganska känsliga [...] man inser också ganska snabbt att man jobbar åt dom vilket är en ganska skön känsla. [...] det är som en Jesus grej på något sätt, att man bidrar till samhället och det gör att man vill. [...] Det är en motivation som räcker ganska långt här.

En annan respondent förklarar det som att projekt där det inte finns en tydlig nytta för andra inte upplevs positivt och i och med det verkar det vara svårare att genomföra det. Man utför arbetet men som belöning vill man gärna se ett resultat och det är att bidra med något till andra.

Respondenterna förklarar att de som projektdeltagare inte dagligen går och tänker på varför de arbetar här eller där eller varför de är med i projektet. Däremot påminner de sig själva om varför de är här när de i ett projekt kan uppleva motstånd

från antingen organisationen de arbetar i eller från medborgarna. Det kunde formuleras som följande: *”Det här att bidra till samhället är lite kliché, men när du väl börjar jobba så kommer du märka det. [...] man stannar kvar av en anledning - därför att du vill hjälpa någon och här är man för Karlstads medborgare.”*.

Fast än att det kan vara tungt med motståndet som några respondenter berättar om så kan det faktiskt bli en faktor som inspirerar. När och om de lyckas övertala de som motarbetar om att förändringen är bra, eller får dem att börja använda produkten eller det nya arbetssättet som projektet arbetat fram, så går det att tolka som att de ser det som en utmaning. En utmaning som gör att de vill fortsätta arbeta med projektet även fast motståndet finns. En respondent uttrycker dock att det blir motivationshämmande när den möts av motstånd: *”Det är väl när man stöter på dom här motstånden så att säga som håller på och då är det ju inte riktigt alla som är med på att det blir en förändring och då kan ju det va, det stoppar ju upp det.”* och en uttrycker följande frustration över motarbetningen: *” [...] det blir ju oftast en fientlig stämning mellan dom här personerna och dom tycker ju oftast att man är på andra sidan och att man motarbetar dom [...]”*. En annan respondent är inne på samma spår men förklarar att det är motståndet som skapar en slags drivkraft. Att det nästan kan vara kul när inte alla är med på tåget. När den sedan lyckats övertala dessa personer och det visar sig att dom är nöjda eller kommer med förslag till utveckling och förbättring så kan det tolkas som att det gör att den upplever att den bidragit med en viss nytta för någon annan: *” [...] det roligaste är att få återkoppling från slutanvändarna och av personalen - att dom tycker att deras arbetsuppgifter har blivit mycket bättre idag. Då känner jag mig ju nöjd.”*.

Nyttan verkar alltså vara något som flera av respondenterna ständigt återkommer till. Det blir en slags drivkraft även om den inte började arbeta inom offentlig sektor för att skapa något för andra så har de med tiden börjat inse det och det blir i sin tur ett viktigt mål att arbeta mot: *”Jag sökte mig inte hit för att göra ett jobb åt Karlstads medborgare, det ska jag ju öppet erkänna – det va inte därför och det tror jag inte det är många som gör men man slås av det efter ett tag.”*.

En annan respondent förklarar att det inte är i alla projekt man som projektdeltagare riktigt kan känna nytta eller att det är svårt att se ett resultat och vad projektet

faktiskt ska ge. Den nytta som flera av respondenterna verkar sträva mot är främst den som medborgarna kan se och inte sådant som kanske förbättrar verksamheten eller som förbättrar men inte syns tydligt: *”Det är något som är framtvingat att vi vill eller att politikerna vill att vi ska vara en organisation men utåt sett mot invånarna så är det ju svårt att se någon skillnad”*.

3.2 Jag upplever Vi-känsla

Det andra temat som framkom i analysen var att många upplever att de stimuleras av att det finns ett *vi*. I nästan varje intervju svarade respondenten i ett *vi* perspektiv. Det var ytterst ovanligt att det nämndes från ett *jag* perspektiv vare sig det handlade om mål, framgång eller motgång så nämndes ofta detta utifrån ett *vi*. Inte endast med de andra projektmedlemmarna utan också med chefer och ledare.

Till exempel förklarar en respondent vad som driver hen till att arbeta i projektform och nämner flertalet gånger *”vi”* och förklarar hur de som grupp kommer framåt i arbetet och att man satsar på något tillsammans. Hen uttrycker det på följande sätt: *”Vi gör något, vi satsar på något här som inte är en rutin eller som vi gjort förut utan nu ska vi någon annanstans.”*. Liksom föregående förklarar en annan att teamet är viktigt för att komma framåt. Likaså vikten av att känna att man har projektledaren med sig och att ha en gemensam, förankrad målbild att jobba mot. Respondenten beskriver hur projektledaren samlade alla för att förklara projektet och försöka få teamet att förstå vad de jobbade mot och vad som skulle prioriteras då oklarheter hade uppstått innan: *”Nyckeln för oss va att vi hade den här, i min upplevelse att vi hade den här gemensamma bilden, vi stod tillsammans runt tavlan och pratade om ansvar, tid och aktiviteter, det var jätteviktigt för oss.”*. Detta kan tolkas som att de respondenter som uttryckt sig utifrån ett *vi* känner samhörighet med sin grupp och att de gör det tillsammans. Att målet är att *vi* kommer i mål och det personliga läggs åt sidan. Det kan också tolkas som att de upplever en slags trygghet och ett stöd i *vi*:et som främjar motivationen. Till exempel så nämner en respondent: *”Team gör att man känner att man kan komma framåt och bolla idéer med, [...] det i sig leder till en trygghet.”*. Detta stärks ytterligare genom att en respondent berättar om ett projekt som gick mindre bra och det berodde just på att dessa faktorer saknades i projektet – att de snarare jobbade åt olika håll och att det inte fanns något *vi*: *” [...] man jobbar på olika spår - åt olika håll [...]”*. Således verkar en viktig drivkraft vara att arbeta tillsammans för att kunna nå ett bra resultat.

En annan förklaring att respondenter väljer att uttrycka sig i ett *vi* istället för ett *jag* skulle också kunna vara att de då inte står ensamma och ansvariga för något. Att uttrycka sig i termer av *vi* är kanske på något sätt lite skyddande.

Några respondenter menar också att det är ett lyhört klimat: ” [...] *är man en bra projektgrupp så vågar man ta upp saker i gruppen, är det inte det så jobbar alla på sitt hörn och saker faller mellan stolarna [...]*”. Detta kan tolkas som att de känner ett stöd av sin grupp, att även om det finns skilda åsikter så vågar de framföra dom. Känslan av ett *vi* behöver inte nödvändigtvis förklaras av att de som projektdeltagare känner samhörighet med projektgruppen enbart. Några respondenter nämnde här även att det var viktigt att känna samhörighet genom att de får stöd av sina projektledare eller chefer. En respondent förklarar att när ett problem uppkommer inom projektet så får projektledaren hjälpa till. Det kunde uttryckas enligt följande: ” [...] *oftast så blir det ju projektledaren som får ta dom här bitarna och så får man uttrycka sin frustration och försöka gå vidare.*”.

Samtidigt som några respondenter nämner att de får ett stöd av sin projektledare och chef beskriver några respondenter en viss problematik vad gäller hur de ska prioritera sin tid. Detta som ett led i en upplevd brist på resurser i projekten. Samtidigt finns en förståelse för att resurserna är ändliga men att de dock skulle önska en bättre vägledning: ” *Utifrån att vi har en organisation som jag nämnde att linjeverksamheten många gånger konkurrerar med projekten så kan det ibland va svårt att dedikera tiden till projektet så det kan ju hämma motivationen för projekten.*”. Det kan tolkas som en svårighet att även fast projektdeltagaren får friheten och ansvaret att prioritera sin egen tid så skulle det underlätta att ha någon som tar ansvar för den delen och talar om vart projektdeltagaren ska lägga sin tid. Detta kan bero på en rädsla att prioritera fel: ” *Jag tycker att när det är så många projekt som pågår parallellt så är det oftast jag som får bedöma prioriteten, där skulle man ju önska sig att det va tydligare prioriteringar från chefernas sida.*”.

3.3 Jag får förtroende för att jag är kompetent

Ett tredje tema som kom fram under analysens gång och en faktor som främjar drivkraften för de flesta respondenterna var att de upplever att de känner att de är med i projekten för att de är specialister inom ett visst område. De känner sin egen och andras kompetens i gruppen inför uppgifterna de har.

En respondent förklarar till exempel att gruppen som hen arbetade i hade bred kompetens och därmed visste alla vad de skulle göra vilket underlättade arbetet och gjorde det mer effektivt: ” [...] där va det nog så att vi hade en väldig bred kompetens vi som jobbade med här i den här gruppen. Var och en visste exakt vad man behövde göra utifrån sin egen kompetens.” eller: ” [...] jag är bäst på det, det är jag som kan det här det är jag som är specialisten därför frågar du mig om jag vill va med [...]”. Det verkar vara en betydelsefull faktor för respondenterna att känna att de är med i projektet för att de bidrar med något, sin kunskap inom ett visst område eller ämne. Det kan också vara så att ett projekt såklart går smidigare om alla vet vad de ska göra och har tydliga roller efter sin kompetens i projekten då tidsbrist verkar vara en faktor som projekt hela tiden brottas med. Till exempel så nämner en respondent att de visste vad de skulle göra utifrån sina roller: ”Vi visste vad vi skulle göra utifrån våra roller.” eller: ”vi hade bred kompetens.”. En annan respondent berättar om ett scenario där ett projekt gick väldigt bra och att en framgångsfaktor var just att personen ifråga var kompetent för sin uppgift: ”Det gick ju väldigt snabbt framåt och hon hade hela den kompetensen.”.

En annan respondent förklarar att det är viktigt för en själv att veta varför den deltar i projektet och vilken kompetens den ska bidra med - vad det är den ska leverera i projektet och när: ”varför deltar jag i projektet och vilken kompetens är det jag ska bidra med, vad är det jag ska leverera i projektet och när, det behöver vara tydligt annars hämmar det motivationen.”. Vidare förklarar en respondent samma sak och menar att det är viktigt att vara i ett projekt där det är klart exakt vad den ska bidra med annars är det endast slöseri med tid och att komma in i ett projekt utan arbetsuppgifter och att inte känna kompetens är hämmande. Hen förklarar: ” [...] jag hade inte en utpekad uppgift eller vad man ska kalla det i den perioden i projektet och då kanske inte jag, jag ska inte säga lika intresserad men lika insatt, man hamnar liksom lite vid sidan av.”.

Det finns dock skiftande åsikter om huruvida det förekommer rätt kompetens på rätt plats. En respondent förklarar att vissa projekt är tröga på så vis att det är kompetensbrist i projekten: ”De jobbigaste projekten är ju de som inte kommer framåt, [...] det kan nog typiskt bero på att man har fel sammansättning i projektet, att det inte är rätt kompetens.”. En annan respondent förklarar också att projekten inte alltid går effektivt framåt: ” [...] den här otydligheten kommer och man också

kanske inte alltid jobbar på effektivaste sättet, man kanske inte löser uppgiften på rätta sättet heller.”.

Projektledaren verkar i synnerhet ha en betydande roll, att deltagarna ska uppleva att de har kompetens i projekten då en respondent förklarar att ansvar delades ut och att projektgruppen visst vart dom skulle: *”Ansvar delades ut på ett tydligt sätt och vi fick liksom en gemensam bild om vad vi inom projektet ska göra inför den kommande tiden”* eller: *”Om jag får konkreta arbetsuppgifter som känns meningsfullt som jag vet leder mot målet då blir jag motiverad.”*. Detta verkar alltså bidra till att projektdeltagarna känner kompetens för sin uppgift – att det finns en tydlig målbild och att var och en i projektet har ett ansvarsområde.

3.4 Organisationens trögrörlighet är hämmande

Det fjärde och sista temat som analyserats är en faktor som påverkar några respondenter på ett negativt sätt. De nämner att det inom offentlig sektor är vanligt förekommande med långa och tröga processer. Det vill säga vid beslutsfattande till exempel och detta förklaras som något som hämmar och att det vore önskvärt att inom organisationen arbeta mer effektivt för att uppnå resultat snabbare.

En respondent nämner att projektet inte kommer vidare för att stegen till besluten är långa: *” [...] de jobbigaste projekten är ju de som inte kommer framåt, oftast på grund av att det inte får beslut på avgörande frågor [...]”*. Någon annan förklarar att det ofta blir en väntetid innan man kan gå vidare med arbetet för att det är så många parter inblandade. Detta kan tolkas som hämmande och att den tiden där man som projektdeltagare bara går och väntar skulle behöva läggas på något annat då det inte är brist på saker att göra inom organisationen man arbetar. Organisationen blir helt enkelt sin egen stoppkloss. En respondent uttrycker det såhär: *”Man måste vänta på besked och beslut, att man ska enas om en lösning men att det är många parter inblandade och man ska jobba över olika gränser och detta tar tid.”*. Detta behöver såklart inte endast tolkas som en negativ aspekt då projektdeltagarna kanske har möjlighet att hämta upp andra saker som lagts åt sidan för att tid inte funnits. Det skulle även kunna vara så att längre beslutsprocesser ökar chansen för att rätt beslut fattas jämfört med kortare. En respondent beskriver att man gör andra saker under tiden men man hamnar ständigt efter i arbetet då man ständigt måste vänta på besluten:

[...] det är ju jobbigt att starta om för det blir en fördröjning och då jobbar man ju med annat medan man väntar på det här och då när man ska ta tag i den här frågan igen då är det en omstartsperiod som kan kännas tung ibland och man måste sätta sig in i det igen [...].

Några förklarar också trögheten på liknande sätt och förklarar att en faktor som kan stanna upp projekten är att det kan vara svårt att samla alla som behöver finnas på plats för att ta beslut i vissa frågor. Till exempel så är det svårt att få till styrgruppsmöten då det ofta är den högsta ledningen som behöver ta beslut i vissa frågor och de har så mycket på sin agenda att det projektet man behöver få ett beslut i inte prioriteras högst på deras lista. Det leder till att ett projekt kan hamna efter i tidsplanen och inte kan komma framåt vilket flera uttrycker en viss frustration över: *"[...] i en sån här organisation så kan det va svårt att få till styrgruppsmöten för att det är oftast den högsta ledningen som ska fatta beslut i vissa frågor och dom är väldigt upptagna [...]"*.

Samtidigt som en viss frustration över långa processer i beslutstagandet finns verkar respondenterna vana med att det kan ta tid och har lärt sig att hantera det. Även om det ibland verkar vara en hämmande faktor som bidrar till stress på så sätt att de inte har mandat att snabba på processen. Några respondenter nämner att de tidigare arbetat inom privat sektor och menar att man inom offentlig sektor borde ta mer lärdom från den privata sektorn för att snabba på dessa processer som nämns som onödigt långa.

4. Diskussion

Studien har undersökt hur projektdeltagare inom offentlig sektor upplever sin motivation. Det analyserade intervjumaterialet resulterade i fyra olika teman:

1. Det jag gör har betydelse för någon annan
2. Jag upplever vi-känsla
3. Jag får förtroende för att jag är kompetent
4. Organisationens trögrörlighet är hämmande

Av de olika teman som framkom går det att bilda sig en tydlig uppfattning av hur projektdeltagare i offentlig sektor upplever sin motivation. I detta avsnitt kommer resultatet och analysen diskuteras utifrån två olika perspektiv. Diskussionen kommer dels belysa hur resultatet kan förstås i förhållande till tidigare forskning och det teoretiska ramverket och dels hur resultatet kan tillämpas av projektledare i praktiken. För att belysa slutsatsernas praktiska betydelse i ett vidare perspektiv kommer de avslutningsvis att sammanfattas och förslag till vidare forskning kommer lämnas.

Betraktas resultatet i ljuset av Deci & Ryans (1985) teori SDT går det tydligt att se att teorin löper som en röd tråd genom temana. Det går att bekräfta att projektdeltagarna anser att det är viktigt att, som Deci & Ryan beskriver det, känna kompetens, självbestämmande och samhörighet.

Vad gäller kompetens som ett av behoven som Ryan & Decis (2000) nämner för att kunna känna motivation till det man gör visade det sig i tema 3 att man upplever att de man arbetar med är kompetenta i de flesta fall och det gör att man upplever sin egen kompetens och känner sig behövd för den uppgift man ställs inför. De som medverkar i projekten verkar således veta varför de är med vilket gör att de upplever kompetens för sitt arbete och verkar i och med det vilja prestera bra vilket går i linje med Ryan & Decis (2000) teori.

Tema 2 som framkom i föreliggande studie lyfter också fram samhörigheten med andra som en främjande faktor för motivationen, att man känner sig trygg i sin omgivning. Ryan & Deci (2000) menar att samhörigheten med andra krävs för att kunna känna sig självbestämmande. Det uttrycks att man upplever ett vi både bland andra projektdeltagare men också med sina ledare vilket främjar känslan av en

samhörighet till de andra i gruppen och vilket enligt Ryan & Deci (2000) bidrar till att man också upplever sig självbestämmande men också kompetent för det man gör. Sammantaget verkar det således som att dessa tre behov som människan ständigt söker efter för att finna en slags tillfredsställelse med det hen gör uppfylls hos projektdeltagarna som arbetar inom offentlig sektor till viss del eller också helt.

Ryan & Decis (2000) teori beskriver hur individer upplever att de gör något utifrån att uppgiften i sig motiverar dem eller att de endast siktar mot ett resultat som i sin tur ger motivation. I tema 1 går det att se att det verkar vara både resultatnriktad motivation som gör att projektdeltagarna presterar och når progress. Dels genom att de arbetar för att skapa en slags nytta för antingen sina arbetskollegor eller kanske framförallt medborgarna som får en förbättrad miljö eller produkt. Men man kan också se att de även har en aktivitetsinriktad motivation när de vet vad de ska göra i projektet och känner sig kompetenta inför sin uppgift, då är det själva arbetet i sig som motiverar en att nå målet.

Amabile & Kramer (2007) beskriver motivation som projektdeltagares uppfattning om vad som behöver göras och deras drivkraft att genomföra det. Även här finns flera likheter genom tema 2. De mest framträdande likheterna berör aspekter beträffande projektdeltagarnas upplevelse av att känna samhörighet med övriga projektmedlemmar, chefer och ledare. Att de känner att det finns ett stöd i organisationen och att de känner att de har förtroende att fatta beslut så långt det är möjligt. Något som Amabile & Kramer (2007) fann var att ur ett större perspektiv så spelade den organisatoriska kontexten stor roll för motivationen. Om organisationen i sig upplevdes som ovillig att samarbeta, präglad av politiska spel eller trögrörlig av projektdeltagarna så hade det stort genomslag på motivationen. Detta är något som går att relatera till resultatet från tema 4 där de intervjuade vid flera tillfällen nämner faktorer liknande vad Amabile & Kramer (2007) tar upp. Vidare nämner Amabile & Kramer (2007) hur viktigt det är att projekt har tydliga mål vilket ligger i linje med tema 1 som beskriver intervjudeltagarnas upplevelse av ökad motivation när målet med projektet går att tydlig koppla mot vilken nytta det bidrar med för verksamheten eller medborgarna. Att det är en slags motivation som driver en framåt och som kan tolkas att det också gör att man som projektmedlem vill vara med i projekten för att det i sin tur bidrar till något bättre för andra. Ytterligare en likhet med Amabile & Kramers (2007) studie i tema 2

handlar om vikten av att projektledare engagerar sig i att formulera tydliga mål både för projektet som helhet och för projektdeltagarna. Men även att projektledaren är den som tar ansvar för att undanröja hinder, som till exempel otydliga mål, då de uppstår och driver projektet framåt.

En annan intressant iakttagelse som gjorts i och med genomförandet av denna studie är att flera av de faktorer som Rashid & Rashid (2012) gör gällande i sin studie återkommer och det finns därmed flera likheter.

Något Rashid & Rashid (2012) inte kunde konstatera var om anställda inom offentlig sektor fäster en större eller mindre vikt vid jobbets innehåll. Rashid & Rashid (2012) påtalar att flera studier tyder på att jobbets innehåll, möjlighet till personlig utveckling och att lära sig nya saker, erkännande och autonomi är viktiga motivatorer för anställda inom offentlig sektor, men att detta som sagt inte är något de kunnat konstatera. Från tema 3 går det att se en antydning till att detta åtminstone inte bör avfärdas. Flera projektdeltagare nämner till exempel att de upplever det som motiverande att få känna att de är med i projekt för att det är de som är specialisterna inom ett visst område, en slags erkännande, och att alla har tydliga roller och tar ansvar vilket kan betraktas som en form av autonomi.

Vidare beskriver Rashid & Rashid (2012) att de kunnat konstatera att samhörighet och balans mellan arbets- och privatliv är viktiga faktorer för motivationen hos anställda inom offentlig sektor. Det är något som inte utgör en del av något tema specifikt men kan tolkas in i meningar där projektdeltagare beskriver att de blir omotiverade av att uppleva sig otillräckliga som en följd av brist på resurser. Samtidigt är det dock rimligt att anta att det är något som är vanligt förekommande på många arbetsplatser och inte är något som är specifikt för projekt.

En tydlig likhet som framkom i tema 2 är vikten av att projektdeltagarna upplever samhörighet. Specifikt så beskriver Rashid & Rashid (2012) samhörighet som de anställdas relation till chefer och medarbetare och att det finns ett starkt positivt samband mellan goda relationer och anställdas motivation och samma slutsats kan dras i denna studie. Om projektdeltagarna upplever att de har en god relation med sin chef, projektledare, styrgrupp och övriga projektdeltagare så är chanserna goda att de samtidigt känner sig motiverade och vice versa.

En intressant kontrast är dock att de intervjuade projektdeltagarna inte upplever att självbestämmande är positivt för motivationen i alla lägen. Till exempel menar flera projektdeltagare att det vore positivt för motivationen om någon annan kunde bestämma hur de ska prioritera sin tid. Samtidigt uttrycker de en önskan om att kunna uppleva ett ökat självbestämmande när det kommer till andra områden och då främst när det kommer till att fatta beslut. De upplever att de har förmågan att fatta fler beslut än de gör idag, men hindras från att göra det som en följd av rådande stela strukturer vilket kan bero på olika externa regelkrav. Tema 1 och tema 4 kan kopplas till den studie Fryer et al. genomförde 2017. Tema 1 antyder att det kan vara positivt för projektdeltagares motivation att arbeta i projekt som syftar till att tillgodose individuella och kollektiva behov medan tema 4 exemplifierar den problematik som kan uppstå i politikerstyrd verksamhet.

Slutligen så kom Rashid & Rashid (2012) fram till att anställda inom offentlig sektor fäster mindre vikt vid pengar och karriärmöjligheter som motivatorer jämfört med anställda inom privat sektor. Paralleller kan här dras till det narrativ som framträder i temana där pengar knappt omnämns vilket indikerar att det som en faktor för motivationen har ringa betydelse. Det här är även något som kan ses ur ett större sammanhang och kan förklaras av att effekten kan bli ännu större i länder som Sverige som erbjuder en fungerande välfärd till medborgarna. Det är rimligt att anta att social trygghet eller sociala skyddsnät kan ha en inverkan på individens strävan efter pengar. Så länge inkomsten är god nog har sannolikt inkomsten en avtagande effekt på motivationen.

4.1 Sammanfattning och vidare forskning

Motivet för den här studien byggde på antagandet om att det finns skillnader mellan offentlig och privat sektor som gör att det finns andra faktorer som påverkar motivationen för projektdeltagare inom offentlig sektor. Genom studiens analys och diskussion går det att se hur projektdeltagare inom offentlig sektor upplever sin motivation vilket kan vara till stor nytta för organisationer där arbete i projekt förekommer. Organisationer och projektledare som lyckas motivera sina projektdeltagare kommer överlag ha mer lyckade projekt då motivation är så nära sammankopplat med prestation. Vad som framkommit i studien är att samtidigt som det finns flera faktorer som projektledaren kan bidra med för att motivera projektdeltagarna så finns det också faktorer kopplat till styrningen av

organisationen och projekten i den som har effekt på motivationen. Det är något som är värt att understryka. Projektbaserade organisationer som redan i utformandet av styrningen av organisationen beaktar vad som motiverar projektdeltagare kommer uppnå mer projektframgångar. För att kunna göra det har studien visat att det är relevant med en förståelse för den forskning som finns på området. Bland annat har det visat sig att den tidigare forskning och teori som finns på området i stora drag är applicerbar även inom offentlig sektor. Studien indikerar att faktorer som projektledaren kan påverka för att bidra till ökad motivation hos projektdeltagare inom offentlig sektor överensstämmer med tidigare forskning och teori. Vad som skulle kunna bidra till än bättre motivation hos projektdeltagare inom offentlig sektor verkar ligga i utformningen av organisationen styrning. Forskningens roll är att bidra med nya kunskaper och öka vetande. Därför föreslås vidare forskning som, mot bakgrund av den forskning som beskriver vad som motiverar projektdeltagare, undersöker hur offentliga verksamheter kan eller bör styras för att optimera den framgångsfaktor som motivation är. Till exempel hur offentliga verksamheter kan organisera sig utifrån rådande lagar och regler men även om dessa lagar och regler i sig bör ändras och i så fall hur.

Litteraturlista

- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2010). What Really Motivates Workers. *Harvard Business Review*, 44-45.
- Amabile, T. & Kramer, S. (2007). Inner Worklife: Understanding the subtext of business performance. *Harvard Business Review*, 85 (5), 72-83.
- Andersen, E, S. (2016). Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*, 34(1), 58-65.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Dev, S., & Gupta, A. (2010). Employees ´ satisfaction: A motivational approach. *Summer Intern Society*, 2(1), 127-132.
- Fred, M. (2018). Projectification: The Trojan horse of local government. Malmö.
- Fryer, K. J., Antony, J., & Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector: a literature review and some key findings. *The TQM Magazine*, 19(5), 497-517.
- Gagné, M. & Deci, L.E. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210.
- Guest, G., A. Bunce. L. Johnson. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18, pp. 59-82.
- Gällstedt, M. (2003). Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*, 21(6), 449-455.
- Hayes, N. (2000). Doing psychological research. Philadelphia: *Taylor & Francis Group*.
- Hällgren, M. (2010). Groupthink in temporary organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 94-110.
- Packendorff, J. (2003). Projektorganisation och projektorganisering. *Licentiate Thesis, Handelshögskolan vid Umeå Universitet*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), 54-67.

Rashid, S., & Rashid, U. (2012). Work motivation differences between public and private sector. *American International Journal of Social Science*, 1(2), 24-33.

Roulston, K., DeMarrais, K., & Lewis, J. B. (2003). Learning to interview in the social sciences. *Qualitative Inquiry*, 9(4), 643-668.

Thomsen, D. K., & Brinkmann, S. (2009). An interviewer's guide to autobiographical memory: Ways to elicit concrete experiences and to avoid pitfalls in interpreting them. *Qualitative Research in Psychology*, 6(4), 294-312.

Vetenskapsrådet (2002).

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2019-03-05].

Bilagor

Bilaga 1 - Introduktionsbrev

Information om studien: Motivation hos deltagare i projekt i offentlig sektor

Hej,

Jag heter Linnea Harefjord och läser min sista termin på magisterprogrammet i projektledning vid Karlstads universitet. Jag håller just nu på att skriva min D-uppsats där jag vill undersöka hur projektmedlemmar upplever motivation i projekt.

Till min undersökning behöver jag projektmedlemmar med lång erfarenhet inom projekt och undrar om du skulle vilja delta i en intervju? Intervjun kommer att spelas in och den beräknas ta ca 30 - 45 min att genomföra. Materialet från intervjun ska transkriberas och analyseras men kommer endast hanteras av mig som intervjuare samt min handledare. Efter att min uppsats publicerats så raderas allt intervjumaterial.

Om du är intresserad av att medverka i en intervju eller har några frågor så kan du kontakta mig på (*mail*) eller på (*telefon*)

Personuppgifter

Dina personuppgifter behandlas enligt ditt informerade samtycke. Deltagande i studien är helt frivilligt. Du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak, vilket dock inte påverkar den behandling som skett innan återkallandet. Alla uppgifter som kommer oss till del behandlas på ett sådant sätt att inga obehöriga kan ta del av dem.

Karlstads universitet är personuppgiftsansvarig. Enligt personuppgiftslagen (dataskyddsförordningen från och med den 25 maj 2018) har du rätt att gratis få ta del av samtliga uppgifter om dig som hanteras och vid behov få eventuella fel rättade. Du har även rätt att begära radering, begränsning eller att invända mot behandling av personuppgifter, och det finns möjlighet att inge klagomål till Datainspektionen. Kontaktuppgifter till dataskyddsombudet på Karlstads universitet är dpo@kau.se.

Bilaga 2 - Samtyckesblankett

Samtycke till att delta i studien: Motivation hos deltagare i projekt i offentlig sektor

Jag har skriftligen informerats om studien och samtycker till att delta. Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta mitt deltagande i studien utan att ange något skäl.

Min underskrift nedan betyder att jag väljer att delta i studien och godkänner att Karlstads universitet behandlar mina personuppgifter i enlighet med gällande dataskyddslagstiftning och lämnad information.

.....

Underskrift

.....

.....

Namnförtydligande, ort och datum

Kontaktuppgifter student:

Mail: Mobil:

Kontaktuppgifter handledare:

Mail: Mobil: